

0-794297

На правах рукописи



Еркнапешян Артур Жозефович

**ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ФУНКЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
АВТОТРАНСПОРТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(транспорт)

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Ростов-на-Дону – 2012

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Воронежская государственная лесотехническая академия».

Научный руководитель: Безрукова Татьяна Львовна,
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: Морозова Ирина Анатольевна,
доктор экономических наук, профессор,
Волгоградский государственный
технический университет,
профессор кафедры «Мировая экономика
и экономическая теория»

Троилин Владимир Всеволодович,
доктор экономических наук, профессор,
Ростовский государственный
экономический университет (РИНХ),
профессор кафедры «Коммерция
и логистика»

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Московский
автомобильно-дорожный
государственный технический
университет (МАДИ)»

Защита состоится 28 марта 2012 г. в 15.00 часов на заседании
объединенного диссертационного совета ДМ 212.209.04 по экономическим
наукам при Ростовском государственном экономическом университете (РИНХ)
по адресу: 344002, г. Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69, ауд. 231.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Ростовского
государственного экономического университета (РИНХ) (г. Ростов-на-Дону,
ул. Б. Садовая, 69, ауд. 315).

Автореферат разослан 28 февраля 2012 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000801038

Ученый секретарь
диссертационного совета
д.э.н., профессор

Е.С. Аكوпова

Актуальность темы диссертационного исследования. Современное развитие научно-технического прогресса непосредственно влияет на внутриорганизационные экономические процессы, являющиеся ключевой предпосылкой успешного функционирования автотранспортных предприятий в российских условиях.

В теории управления и практике идет активный поиск инструментов развития конкуренции на рынке автотранспортных услуг России. Основной целью поиска и использования этих инструментов является повышение конкурентоспособности отдельных автотранспортных предприятий, что, в свою очередь, позволяет воздействовать на конкурентоспособность территориальных экономических систем.

Инструментарий оценки и анализа систем управления на автотранспортных предприятиях должен учитывать специфические черты их хозяйственной деятельности в современных экономических условиях и служить инструментом для выявления направлений повышения эффективности и результативности в долгосрочном периоде.

Проблема совершенствования управленческой деятельности на автотранспортных предприятиях является достаточно актуальной. Это связано также с тем, что существующие или предлагаемые ранее теоретические подходы не в полной мере адаптированы к современным российским условиям, не учитывают специфику трансформационных процессов в российской экономике и наследие плановой экономической системы. Формирование условий для эффективной управленческой деятельности находит свое отражение и непосредственно влияет на успех предприятия в целом, а также сказывается на благополучии сотрудников, мотивации к трудовой деятельности и уровне прибыльности автотранспортных предприятий в целом.

Автотранспортные коммуникации объединяют все части территории страны, что является необходимым условием ее территориальной целостности, единства ее экономического пространства. Они связывают Россию и с мировым сообществом, являясь материальной основой обеспечения внешнеэкономических связей государства и его интеграции в глобальную экономическую систему.

Выгодное географическое положение позволит России в перспективе получать значительные доходы от экспорта автотранспортных услуг, в том числе от осуществления транзитных перевозок по своим коммуникациям. Именно это обуславливает необходимость систематизации знаний в области управления автотранспортными предприятиями, исследования и научного обоснования ряда вопросов, связанных с трансформацией широко применяемого функционального управленческого подхода, в частности изучения перспектив использования процессно-ориентированного подхода в целях повышения конкурентоспособности автотранспортных услуг

Степень разработанности проблемы. При рассмотрении основ функционирования рынка автотранспортных услуг как инструмента повышения

эффективности экономики страны в диссертационной работе анализировались труды отечественных авторов: Астафьева Д., Балабаевой И., Василенко Е., Васильева В., Вронки И., Гузенко А., Диакону О., Злотина П., Кабашкина И., Панкова А., Кирова И., Криницкого Е., Курбатова Ф., Магомадова И., Найденова Н., Питтмэна Р., Размахнина А., Роома А., Тихомирова Е., Томовой А., Трифионовой Е., Ушенина Е., Ханалиева Г., Шипа Э., Яцкива И. и многих других.

Формирование методической базы развития систем управления на транспорте рассматривалось в работах: Бахарева Н., Вязовой Г., Кряжевой А., Латышева М., Мухаметшина И., Ермиловой Н., Ерофеева В., Козлова С., Мануковского А., Нагоева А., Плетнева Д., Политковской И., Сафронова Э., Сафронова К., Семчуговой Е., Сергеева А., Табачниковой Е., Фасхиева Х., Федорова Н., Ханалиева Г., Черкасова О., Шигаповой З., Шарафиева Г.

Подходы к повышению эффективности систем управления на транспорте на микроуровне разрабатывались с помощью исследований в этом направлении таких авторов, как: Баранова Е., Бородулина С., Будрина Е., Бычков В., Зырянов В., Коссой Ю., Магрупова З., Миротин Л., Нестеров С., Плотицина Т., Тихомиров Е., Чепелева Н., Шабанов А. Работы этих ученых внесли определенный вклад в исследование вопросов внедрения процессного подхода как инструмента повышения эффективности системы управления автотранспортным предприятием.

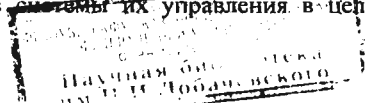
Проведенный анализ степени разработанности данной предметной области позволил выявить круг проблем, нуждающихся в углубленном изучении, в частности выделения факторов развития систем управления на транспорте в России, формирования методических рекомендаций по совершенствованию функциональных систем управления автотранспортным предприятием.

Цель и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационной работы является разработка инструментария по повышению эффективности функционального управления автотранспортными предприятиями с использованием процессно-ориентированного подхода.

Достижение поставленной цели связано с решением следующих основных задач:

- разработать концептуальный подход к рассмотрению эволюции систем управления автотранспортными предприятиями;
- предложить систему факторов, влияющих на формирование организационной структуры автотранспортного предприятия;
- выявить характеристики современной российской модели управления автотранспортными предприятиями;
- разработать методику оценки эффективности функционирования системы управления автотранспортным предприятием;
- сформировать модель управления автотранспортным предприятием на основе процессного подхода к управлению его функциональной структурой.

Объектом исследования выступают автотранспортные предприятия как объекты внедрения процессного подхода в системы их управления в целях



повышения эффективности функционирования традиционных функциональных организационных структур.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения на автотранспортных предприятиях, формируемые в процессе повышения эффективности систем управления ими в российских условиях.

Работа выполнена в рамках паспорта научных специальностей ВАК 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (1 «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт»), п. 1.4.92 «Организация управления на транспорте».

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых в области управления автотранспортными предприятиями, развития рынков автотранспортных и других видов услуг, внедрения процессно-ориентированных подходов в управление предприятиями в современных экономических условиях.

Инструментарно-методологический аппарат диссертационной работы основан на общенаучных методах индукции, дедукции, элементах системного анализа. При реализации цели и поставленных задач были использованы методы абстрактно-логического, сравнительного анализа, графические и статистические методы обработки и представления информации и др.

Информационно-эмпирическую базу исследования составляют законодательно-нормативные документы государственных органов Российской Федерации, официальные статистические данные Росстата, материалы монографических исследований, обзорно-аналитические материалы, опубликованные в периодической печати, информационные Интернет-ресурсы и материалы проведенных автором исследований.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования заключается в повышении эффективности управления автотранспортными предприятиями на основе внедрения процессно-ориентированного подхода, позволяющего обеспечить повышение эффективности взаимосвязи отдельных функциональных подразделений автотранспортного предприятия и повысить его конкурентоспособность на рынке автотранспортных услуг в российских условиях.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Основной целью поиска и использования инструментов развития системы управления автотранспортными предприятиями является повышение их конкурентоспособности с учетом специфики и уровня развития рыночных отношений в сфере автотранспортных услуг. Данный факт предопределяет наличие процесса эволюции систем управления автотранспортными предприятиями, наиболее эффективным типом которой в настоящий момент времени является система, основанная на применении процессного подхода.

2. Направленность воздействия факторов формирования организационной структуры автотранспортного предприятия определяется спецификой состояния макроэкономической среды функционирования рынка автотранспортных услуг территории. Данные факторы формируют специфический механизм работы

отдельных бизнес-процессов автотранспортного предприятия: непосредственного оказания автотранспортных услуг, вспомогательных и обслуживающих процессов.

3. Характеристики современной российской модели управления автотранспортными предприятиями требуют изменения подхода к обеспечению конкурентоспособности отдельных предприятий с функционального, предполагающего жесткую иерархическую структуру, на процессно-ориентированный, позволяющий достичь следующих результатов: внедрения новых структур управления, повышения гибкости работы автотранспортного предприятия, развития механизмов саморегулирования, изменения принципов ценообразования, снижения издержек эксплуатации, формирования организационных структур, отвечающих рыночным потребностям, стимулирования инновационной активности отдельных транспортных предприятий, развития системы самоконтроля на автотранспортных предприятиях, повышения внимания к потребностям потребителей автотранспортных услуг.

4. Методика оценки эффективности функционирования системы управления автотранспортным предприятием состоит из ряда взаимосвязанных этапов, нацеленных на анализ эффективности моделей операционной и стратегической деятельности. Определение конкретных факторов воздействия и параметров, которые необходимо корректировать, основывается на их всесторонней оценке и может базироваться на различных подходах: концепция обеспечения относительной независимости бизнес-процессов, концепция обеспечения полной независимости автотранспортного предприятия, концепция корпоративного контроля, концепция оптимальной структуры бизнес-процессов.

5. По содержанию эффективная модель управления автотранспортным предприятием должна охватывать решения в области управления его ресурсным обеспечением, координации организационных процессов, оптимизации организационной структуры, управление временным аспектом развития автотранспортного предприятия. При этом выделяется несколько самостоятельных направлений (видов) стратегии: товарно-рыночная стратегия; ресурсно-рыночная стратегия; технологическая стратегия; коммуникационная стратегия; инвестиционная стратегия; социальная стратегия; финансовое управление; стратегия реструктуризации и координационная стратегия, являющаяся центральной и определяющей достижимость всех остальных стратегических целей автотранспортного предприятия.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретического и методологического инструментария повышения эффективности управления автотранспортным предприятием с использованием процессно-ориентированного подхода.

– Предложен авторский подход к рассмотрению эволюции систем управления автотранспортными предприятиями, включающий прохождение следующих этапов: 1) этапа отсутствия специализации в функционировании подразделений автотранспортного предприятия, 2) этапа внедрения

функционального подхода; 3) этапа внедрения процессно-ориентированного подхода, различающихся по временным рамкам их преобладания на рынке автотранспортных услуг, роли отдельных структурных подразделений в функционировании автотранспортного предприятия, открытости автотранспортного предприятия внешней среде, роли в обеспечении его конкурентоспособности на современном этапе развития экономики России.

– Предложена система факторов формирования организационной структуры автотранспортного предприятия: управленческие факторы (организационная структура автотранспортного предприятия, методы управления предприятием, эффективность управления автотранспортным предприятием), технологические факторы (состояние автопарка, качество работы обслуживающих производств), рыночные факторы (транспортная инфраструктура, конкуренция на рынке транспортных услуг, общая макроэкономическая ситуация, потребности клиентов), внутрифирменные факторы (традиции автотранспортного предпринимательства, экологическая эффективность, персонал предприятия, информационная система), позволяющих проследить за процессом ее трансформации в ходе внедрения процессного подхода к управлению традиционной функциональной структурой.

– Определены характеристики современной российской модели управления автотранспортными предприятиями: иерархический характер системы, высокий приоритет регулирующих воздействий макроуровня, активное влияние государства на процесс ценообразования, инертность организационных структур автотранспортных предприятий, низкий уровень инновационной активности автотранспортных предприятий, неэффективность контроля автотранспортных предприятий, низкий уровень защиты прав потребителей и слабый учет их потребностей, позволившие доказать актуальность внедрения процессного подхода к управлению автотранспортными предприятиями.

– Разработана методика оценки эффективности функционирования системы управления автотранспортным предприятием, включающая реализацию ряда взаимосвязанных этапов анализа внешних и внутренних факторов стратегического управления автотранспортным предприятием, прогнозирования их динамики, оценки эффективности работы функциональных подразделений автотранспортного предприятия, оценки эффективности бизнес-процессов, анализа влияния отдельных бизнес-процессов автотранспортного предприятия на модель его текущей и стратегической деятельности, разработку мероприятий по координации работы функциональных подразделений и выполнения отдельных бизнес-процессов, позволяющая выявить наиболее рациональные направления распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в целях повышения эффективности.

– Сформирована модель управления автотранспортным предприятием, представляющая собой четырехмерную модель организационно-экономических преобразований, включающих временное воздействие на систему управления (стратегическое управление), воздействие на ресурсы, формирующие систему, воздействие на организационную структуру предприятия и воздействие на

пронизывающие ее организационные процессы, позволяющая обеспечить взаимодействие между функциональной и процессной организационными структурами автотранспортного предприятия в виде четырехмерной матрицы.

Теоретическая значимость результатов исследования. Теоретические выводы и обобщения, содержащиеся в диссертационной работе, направлены на дальнейшее изучение и развитие теоретической и методической базы повышения эффективности систем управления на автотранспортных предприятиях в российских условиях. Результаты исследования также могут быть использованы в учебном процессе при преподавании дисциплин «Менеджмент на транспорте», «Экономика автомобильного транспорта», «Экономика регионов», «Эксплуатация автомобильного транспорта», «Управление и организация экономическими процессами на транспорте».

Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных выводов и результатов диссертационного исследования для формирования экономического механизма совершенствования систем управления автотранспортными предприятиями в условиях нестабильности и неопределенности факторов внешней и внутренней среды.

Апробация работы. Основные положения диссертационного исследования были доложены и вошли в сборники научных трудов международных, региональных и межвузовских научно-практических конференций в гг. Воронеж, Н. Новгород, Волгоград, Москва, а также были опубликованы в журналах, рекомендованных ВАК РФ. Основные результаты исследования отражены в 13 научных публикациях автора общим объемом 14,9 п.л. (авт. 7,29 п.л.).

Структура диссертационной работы определяется целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления автотранспортными предприятиями с использованием процессно-ориентированного подхода

1.1 Процессно-ориентированный подход как парадигма управления автотранспортными предприятиями

1.2. Состояние транспортной системы территории как ограничитель потенциала управления автотранспортным предприятием

1.3 Макроэкономические факторы повышения эффективности управления автотранспортными предприятиями

Глава 2. Развитие систем управления автотранспортными предприятиями на основе процессно-ориентированного подхода

2.1. Международная и российская практика государственного управления транспортом

2.2. Методика оценки эффективности функционирования систем управления автотранспортными предприятиями

2.3. Экономический механизм совершенствования системы управления автотранспортным предприятием на основе процессного подхода

Глава 3. Повышение эффективности систем управления автотранспортными предприятиями на микроуровне

3.1. Оценка эффективности системы управления на автотранспортном предприятии

3.2. Стратегия повышения эффективности системы управления автотранспортным предприятием

Заключение

Список использованной литературы

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во **введении** обоснована актуальность выбранной темы исследования, ее теоретическая, методологическая и практическая значимость, характеризуется степень разработанности проблемы в экономической литературе, сформулированы основные характеристики научной новизны и положения, выносимые на защиту.

К **первой группе проблем**, рассмотренных в диссертационном исследовании, относится исследование процессно-ориентированного подхода к управлению автотранспортными предприятиями, рассмотрение влияния макроэкономических факторов развития транспортной системы России на перспективы развития отдельных автотранспортных предприятий.

В условиях постоянно растущей конкуренции все большее количество российских предприятий предпочитают процессно-ориентированный подход к управлению привычному и хорошо изученному функционально-ориентированному. На рынке автотранспортных услуг, однако, данная тенденция лишь начинает формироваться.

В целом эволюция подходов к управлению автотранспортными предприятиями прошла ряд этапов, выделенных в таблице 1. В российских условиях, к сожалению, доминирующим остается функциональный, утративший свою эффективность в условиях возрастания конкуренции и информатизации экономики.

Таблица 1 – Эволюция подходов к управлению автотранспортным предприятием

Характеристики подхода	Подход с отсутствием специализации	Функциональный	Процессно-ориентированный
Временной период	Начало внедрения автомобильной техники в экономические процессы	Период бурного всплеска массового производства в экономике страны	Период кастомизации потребностей на рынке транспортных услуг
Роль отдельных структурных подразделений автотранспортного предприятия	Отсутствие строгого функционального деления между основными и вспомогательными процессами	Жесткая функциональная структура бизнеса	Формирование процессной структуры бизнеса, снижение автономности функциональных подразделений

Характеристики подхода	Подход с отсутствием специализации	Функциональный	Процессно-ориентированный
Открытость автотранспортного предприятия внешней среде	Низкая открытость ввиду отсутствия рынка обслуживающих процессов	Низкая открытость ввиду крупных размеров предприятий и действия эффекта масштаба	Высокая открытость ввиду развития механизмов аутсорсинга вспомогательных процессов
Роль в обеспечении конкурентоспособности на современном этапе развития экономики России	Низкая конкурентоспособность ввиду усложнения организационных процессов	Низкая конкурентоспособность ввиду снижения действия эффекта масштаба в условиях высокой конкуренции	Высокая конкурентоспособность ввиду повышения степени удовлетворенности потребителей транспортных услуг

Источник: составлена автором.

Таким образом, основной целью поиска и использования инструментов развития системы управления является повышение конкурентоспособности современных российских автотранспортных предприятий.

По результатам проведенных преобразований автотранспортное предприятие должно представлять собой целостный механизм со строго определенными взаимосвязями между отдельными подразделениями компании, связанными с помощью эффективно выполняемых организационных процессов (рис. 1).



Рисунок 1 – Базовые процессы на транспортном предприятии

Источник: составлен автором.

Однако на пути проведения микроэкономических реформ особое значение приобретает состояние макроэкономической среды, и транспортной системы в частности.

Транспортная система обеспечивает условия экономического роста, повышения конкурентоспособности национальной экономики и качества жизни населения. Географические особенности России определяют приоритетную роль транспорта в развитии конкурентных преимуществ страны с точки зрения реализации ее транзитного потенциала. Доступ к безопасным и качественным транспортным услугам определяет эффективность работы и развития производства, бизнеса и социальной сферы. Географическая и технологическая доступность транспортных услуг определяет возможности территориального развития экономики и социальной сферы.

Стоимостные характеристики перевозок любой продукции (транспортный тариф) отражаются непосредственно на ее конечной цене, прибавляются к затратам на производство, влияют на конкурентоспособность продукции и зону ее сбыта.

Скорость транспортного сообщения влияет на эффективность экономических связей и подвижность населения. Рост скорости доставки грузов и пассажиров дает ощутимый экономический и социальный эффект. При перевозке грузов он выражается в высвобождении оборотных средств предприятий, а при перевозке пассажиров – в высвобождении времени людей, которое может быть использовано на другие цели.

Удешевление и ускорение автотранспортных перевозок позволят сблизить удаленные друг от друга регионы страны, повысить качество жизни населения и уровень деловой активности, укрепить территориальное единство страны и создать более благоприятные условия для реализации потенциальных экономических и социальных возможностей каждого российского региона.

Важную роль в социально-экономическом развитии страны играет безопасность и экологичность транспортной системы.

Роль транспорта в обеспечении обороноспособности и национальной безопасности России обусловлена ростом требований к мобильности Вооруженных Сил Российской Федерации. Безопасность транспортной системы определяет эффективную работу аварийно-спасательных служб, подразделений гражданской обороны и специальных служб и таким образом определяет условия повышения общенациональной безопасности и снижения террористических рисков.

В условиях усиления внимания общества к экологическим факторам снижение вредного воздействия транспорта на окружающую среду имеет большое социальное значение и может оказать значительное влияние на развитие городских агломераций.

Таким образом, состояние развития транспортной системы страны является одним из важнейших факторов на пути повышения эффективности функционирования отдельных автотранспортных предприятий.

Однако в России экономическая ситуация и состояние транспортной инфраструктуры страны характеризуются рядом процессов, в том числе

противоречиями, обусловленными объективными тенденциями ее развития и экономики страны в целом. Одним из итогов является несоответствие результатов проводимых преобразований инвестиционным программам, текущим и стратегическим целям. Это сопровождается структурными сдвигами и глубинными социально-экономическими изменениями.

На процесс формирования системы управления автотранспортными предприятиями, как и на процесс ее дальнейшего совершенствования, влияет ряд факторов как внешней, так и внутренней среды предприятия. К таким факторам следует отнести следующие: факторы технологического характера, внутрифирменные факторы, факторы рыночного характера, управленческие факторы (рис. 2).

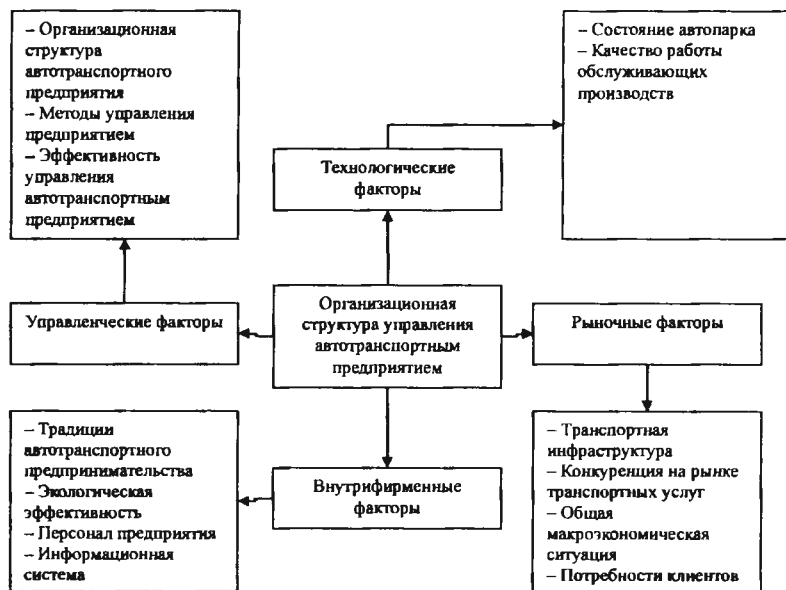


Рисунок 2 – Факторы формирования системы управления автотранспортным предприятием

Источник: составлен автором.

Воздействие каждой группы факторов может быть разнонаправленным, может как позитивно, так и негативно сказываться на совокупных характеристиках организационной структуры управления автотранспортными предприятиями.

С учетом влияния данных факторов можно исследовать инструментарий развития систем управления автотранспортными предприятиями на основе процессно-ориентированного подхода.

Ко второй группе проблем, рассмотренных в диссертационном исследовании, относится изучение международной и российской практики

развития систем управления автотранспортными предприятиями, разработка методики оценки эффективности функционирования системы управления автотранспортными предприятиями, исследование модели совершенствования систем управления.

Анализ международной практики функционирования систем управления автотранспортными предприятиями, а также ее сравнение с принципами работы российских автотранспортных предприятий позволили систематизировать основные черты функционирования таких систем на территории России (актуальные для автомобильных предприятий также). Данные характеристики указаны на рисунке 3.

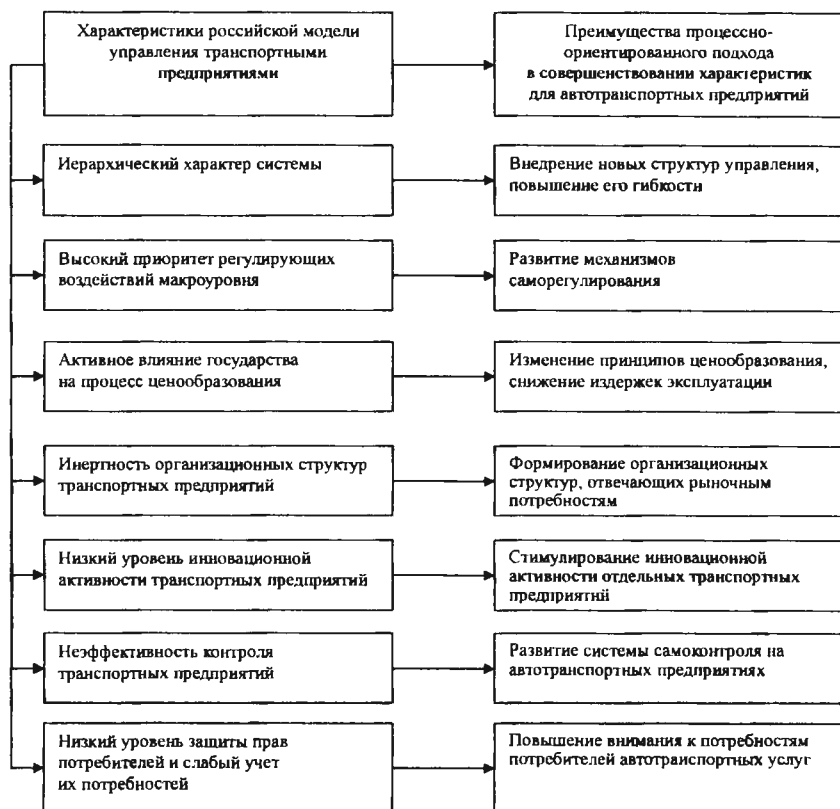


Рисунок 3 – Характеристики российской модели управления транспортными предприятиями

Источник: составлен автором.

Многие характеристики оказывают негативное воздействие на эффективность функционирования российских автотранспортных предприятий.

Внедрение процессно-ориентированного подхода к управлению позволит достичь следующих результатов:

- внедрение новых структур управления, повышение его гибкости;
- развитие механизмов саморегулирования;
- изменение принципов ценообразования, снижение издержек эксплуатации;
- формирование организационных структур, отвечающих рыночным потребностям;
- стимулирование инновационной активности отдельных транспортных предприятий;
- развитие системы самоконтроля на автотранспортных предприятиях;
- повышение внимания к потребностям потребителей автотранспортных услуг.

Современные принципы работы российских автотранспортных предприятий основаны на доминировании функциональной структуры управления. Это ведет к тому, что отдельные подразделения предприятия начинают развиваться обособленно, без учета механизма взаимодействия с общими целями автотранспортного предприятия. Закрепляет данную практику традиция разработки отдельных стратегий развития для каждого функционального отдела предприятия.

Можно выделить несколько самостоятельных направлений (видов) стратегии в рамках работы автотранспортного предприятия (рис. 4).



Рисунок 4 – Структура содержания стратегии предприятия транспорта
Источник: составлен автором.

На схеме рисунка 4 видно, что центральным направлением стратегического планирования на автотранспортных предприятиях в современных условиях должна стать стратегия координации и интеграции бизнес-процессов, определяющая способы взаимодействия функциональных подразделений предприятия, накопления, обработки и перераспределения информационных потоков. Именно от решений в области координации зависит достижимость всех остальных стратегических целей автотранспортного предприятия.

В частности, речь идет о повышении качества управления автотранспортным предприятием. Исходя из содержания качества управления и идеи внедрения процессного подхода необходимо выделить еще одну функцию – информационную (блок «Специальные функции») (рис. 5).



Рисунок 5 – Функции качества управления

Источник: составлен автором.

В общем виде методику оценки эффективности функционирования системы управления автотранспортного предприятия представим на рисунке 6.

Система состоит из ряда взаимосвязанных этапов, нацеленных на анализ эффективности моделей операционной и стратегической деятельности автотранспортного предприятия.

Определение конкретных факторов воздействия и параметров, которые необходимо корректировать, основывается на их всесторонней оценке и может базироваться на различных подходах (табл. 2).

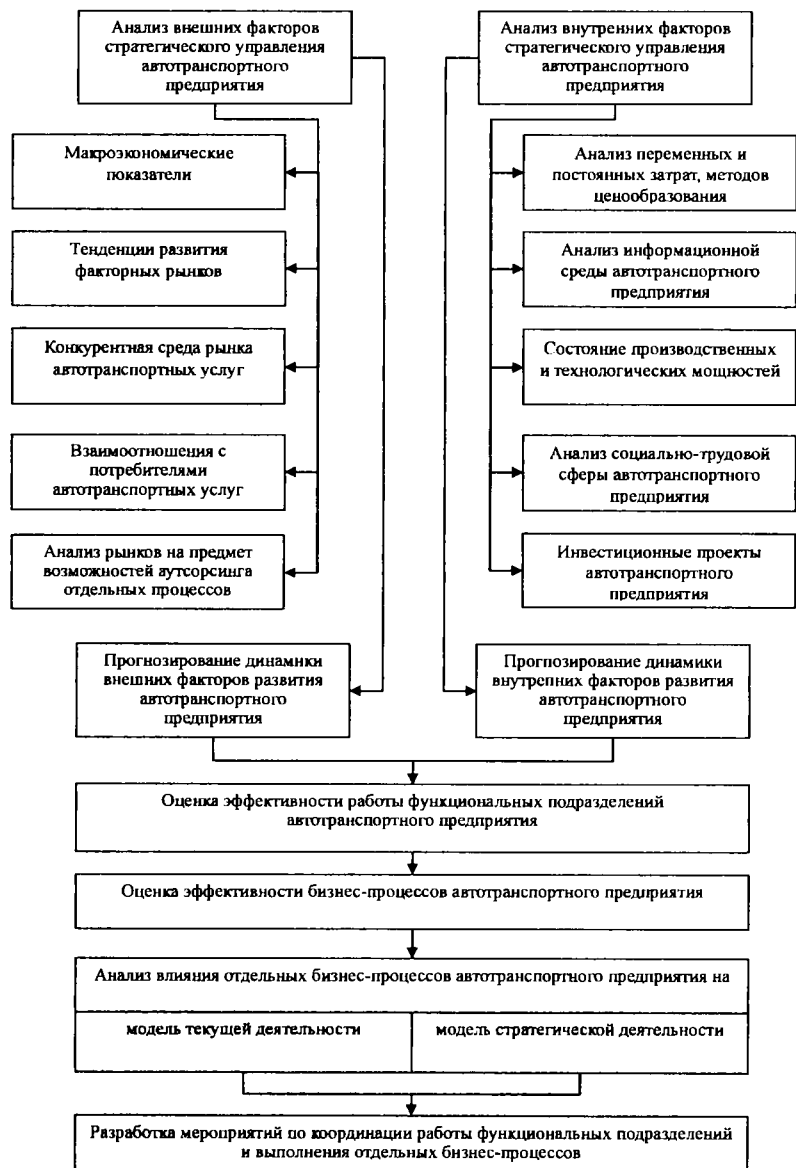


Рисунок 6 – Методика оценки эффективности функционирования системы управления автотранспортным предприятием

Источник: составлен автором.

Таким образом, на основании разработанной методики мы получаем стратегию автотранспортного предприятия, выраженную в виде набора целевых показателей деятельности и мероприятий, направленных на их достижение. В дальнейшем эти показатели служат в качестве основных ориентиров при формировании и контроле исполнения стратегических планов предприятия.

Таблица 2 – Основные концепции управления бизнес-процессами автотранспортного предприятия

Концепция управления бизнес-процессами автотранспортного предприятия	Теоретические модели, используемые для описания сущности концепции	Цель, содержание, практическое применение концепции
Концепция обеспечения относительной независимости бизнес-процессов	Компромиссная теория	Цель: недопущение банкротства автотранспортного предприятия. Содержание: высокая зависимость от внешних компаний приносит дополнительные риски в работу автотранспортного предприятия. Автономность отдельных бизнес-процессов от внешней среды позволяет избежать данных рисков. Применение: критически важные бизнес-процессы, обеспечивающие экономическую и физическую безопасность автотранспортного предприятия
Концепция обеспечения полной независимости автотранспортного предприятия	Теория иерархий	Цель: сохранение полного контроля над транспортным предприятием. Содержание: Предприятие максимальным образом использует только собственные ресурсы для обеспечения функционирования бизнес-процессов. Применение: отсутствие стремления к расширению бизнеса
Концепция корпоративного контроля	Теория корпоративного контроля Теория агентских издержек	Цель: Устранение рисков враждебных поглощений. Содержание: максимальное применение аутсорсинга, что делает автотранспортное предприятие минимально привлекательным с точки зрения отсутствия автономной организационной структуры, предприятие превращается фактически в бренд, не зависимый от физического капитала. Применение: условия жесткой рыночной конкуренции
Концепция оптимальной структуры бизнес-процессов	Теория структуры капитала	Цель: достижение максимальной стоимости автотранспортного предприятия. Содержание: оптимизация используемых ресурсов, контроль, активная взаимосвязь с рыночной средой. Применение: расширение бизнеса, привлечение инвесторов

Источник: составлена автором.

Таким образом, социально-экономический анализ хозяйственной деятельности на автотранспортном предприятии требует существенного усовершенствования с точки зрения как методического, так и организационного обеспечения. Система анализа должна быть построена таким образом, чтобы руководители разных уровней имели текущую и плановую аналитическую информацию об итогах работы автотранспортного предприятия и рекомендации по улучшению работы.

Анализ существующих теоретических и практических подходов к оценке эффективности управления в рамках организации позволяет выделить следующие направления анализа различных сторон эффективности как слагаемых общей эффективности управления:

1. Экономические показатели эффективности управления.
2. Эффективность в обеспечении внешней и внутренней социальной политики; отношение целей организации и общества.
3. Эффективность управления как саморегулируемой системы; адаптационная способность к требованиям научно-технического прогресса, изменениям социальных условий производства.
4. Эффективность информационной системы; информационное обеспечение управления и управляющего воздействия на организацию.

К третьей группе проблем, рассмотренных в диссертационном исследовании, относится оценка эффективности системы управления автотранспортного предприятия, формирование инструментария стратегии повышения эффективности системы управления.

Реализуемость разработанной стратегии развития автотранспортного предприятия, нацеленной на совершенствование системы управления, определяется включенностью в ее разработку широкого круга заинтересованных лиц – на разных этапах в разработке, обсуждении, утверждении и корректировке стратегии должны участвовать представители каждой из заинтересованных групп, а также разработкой инструментария повышения эффективности системы управления, в процессе чего не стоит вдаваться в подробности деятельности отдельных фирм – участников рынка, необходимо определить только наиболее значительные, устойчивые тенденции в отрасли в целом. Именно использование такой схемы развития автотранспортного предприятия позволит выполнить условия для достижения наиболее эффективного управления, которое зависит от качества управленческих решений.

Качество управленческих решений напрямую определяется количеством переработанной информации и сроками готовности результатов.

Эффективное управление немыслимо в настоящее время без автоматизации процессов решения большого количества задач и внедрения технических средств, программного обеспечения и информационных технологий.

Процесс автоматизации на автотранспортном предприятии усложнен тем, что в настоящее время присутствует огромное количество готовых вариантов

технологий и абсолютно отсутствует какая-либо система показателей эффективности или сравнения при их выборе.

Прежде чем начать процесс автоматизации управленческой деятельности на автотранспортном предприятии, необходимо представить его как системный объект, который в результате планируемых воздействий на него переходит в новое состояние и оценивается новыми смысловыми или качественными показателями, выбранными в качестве показателей состояния организации.

Осмысленное воздействие на автотранспортное предприятие с целью перевода (либо поддержания его) в заданное состояние требует планирования хода и последствий воздействия.

Наиболее значимыми параметрами процесса управления при этом являются:

- планируемый ход и последствия воздействия на автотранспортное предприятие;
- состояние ресурсов, формирующих автотранспортное предприятие;
- оценка преобразования системы от исходного состояния в желаемое (либо сохранение равновесного состояния).

Все три перечисленных параметра определяют условия создания автотранспортного предприятия, раскрывают его организационно-штатную структуру с тремя ярко выраженными функциональными группами, а именно:

- планирующей (административной),
- обеспечивающей,
- производственной.

Данная идея активно соотносится с решением задачи внедрения процессного подхода в традиционный тип структуры автотранспортного предприятия. В связи с этим можно указать, что управление – это планируемое воздействие на все структурные подразделения автотранспортного предприятия с целью внедрения элементов процессного подхода.

Применение на автотранспортном предприятии указанного определения позволяет интерпретировать управление в виде четырехмерной модели, у которой по одной оси откладывается последовательность управления ресурсами автотранспортного предприятия, по другой – последовательность воздействия на организационные процессы, связывающие систему, по третьей оси – последовательность формирования структурных подразделений в рамках автотранспортного предприятия; по четвертой оси – стратегические мероприятия, направленные на управление автотранспортным предприятием (рис. 7).

Управление объектом в четырехмерной модели отражено на рисунке 8. Отличительной чертой данной модели является введение процессной компоненты, которая связывает другие элементы управления, повышая его общую эффективность.

Выделенную структуру управления необходимо формализовать в виде создания конкретных структурных подразделений на автотранспортном предприятии (рис. 9).

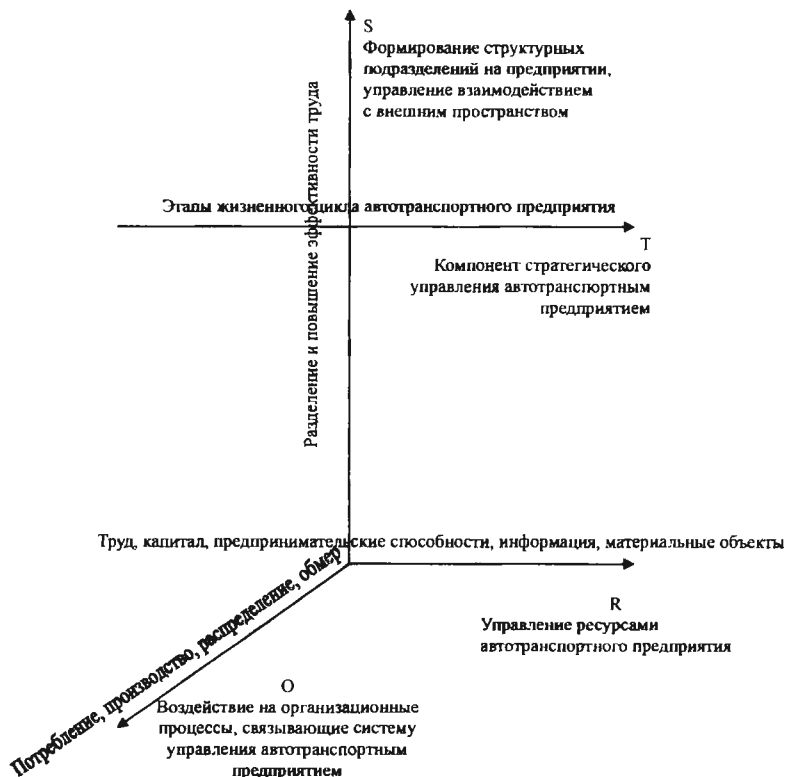


Рисунок 7 – **Четырехмерная модель системы управления автотранспортным предприятием**

Источник: составлен автором.

Из предложенного можно сделать вывод, что процесс управления автотранспортным предприятием есть комплекс управляющих воздействий по всем осям и не может осуществляться по отдельному направлению.

Сам процесс формирования организационно-штатной структуры и управления на современном автотранспортном предприятии должен строго отвечать следующим требованиям:

– необходимо учитывать временной аспект, важность которого определяется эволюцией состояния предприятия с течением времени (наиболее известная модель, которая может использоваться в данном случае – модель жизненного цикла организации);



Рисунок 8 – Управление объектом в четырехмерной модели

Источник: составлен автором.

– необходимо учитывать вопросы эффективности управления ресурсами (ключевая задача – оптимизация ресурсоемкости предпринимательской деятельности);

– состояние организационной структуры автотранспортного предприятия зависит от комплекса внешних и внутренних факторов, учет которых должен вестись непрерывно;

– ключевой характеристикой управления должно стать внедрение процессного подхода в деятельность автотранспортного предприятия.

Основываясь на принципах трансформации управления функциональными структурами на основе процессного подхода, следующим очень важным шагом становится процесс определения путей воздействия команд и внутренние взаимодействия на структуры и между структурами, т.е. нужно определить пути информационных потоков.

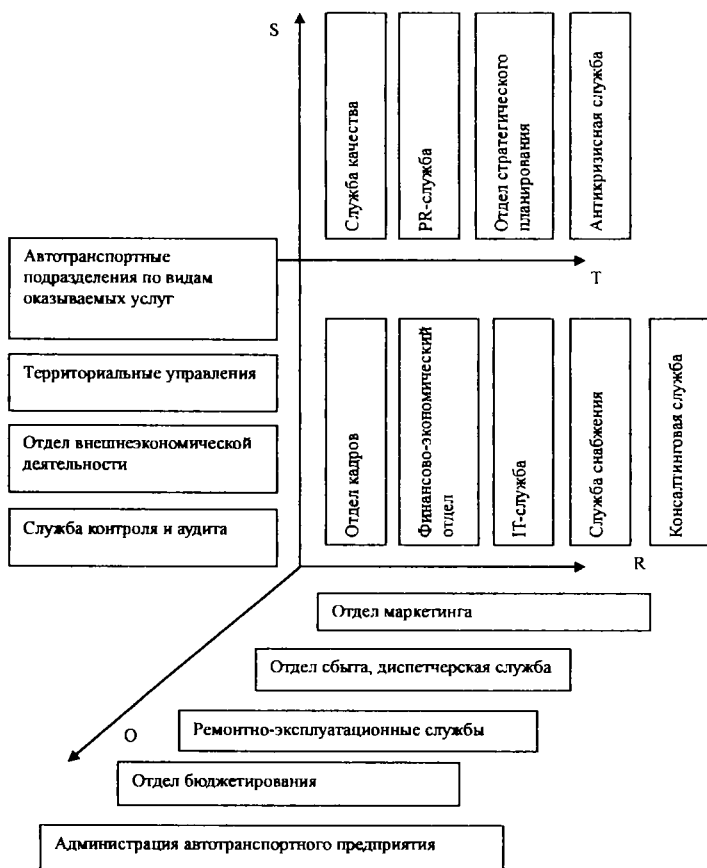


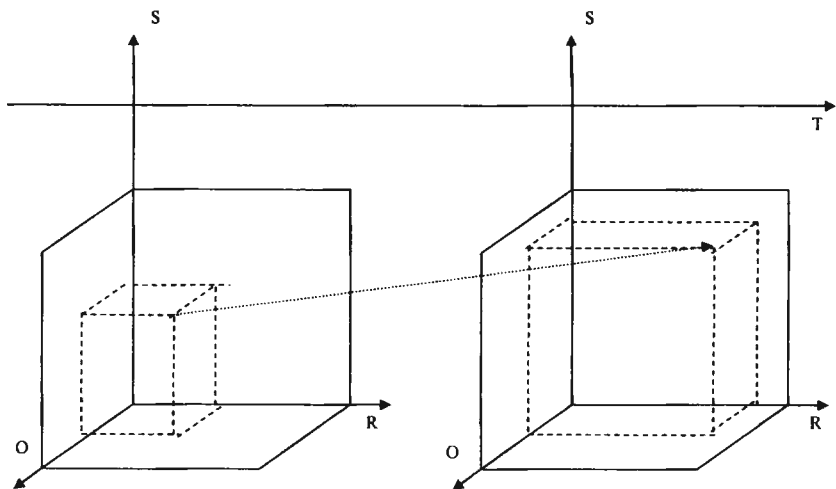
Рисунок 9 – Организационная структура автотранспортного предприятия

Источник: составлен автором.

Логическая связь между структурными подразделениями автотранспортного предприятия определяется на основе соблюдения условия пространственно-временной непрерывности управления (рис. 10).

Таким образом, ориентируясь на логические связи между подразделениями, создается возможность выбора топологии сети всего автотранспортного предприятия МУП МТК «Воронежпассажиртранс».

Для решения каждой задачи в МУП МТК «Воронежпассажиртранс» должен выполняться определенный процесс согласно алгоритму, который заложен в принципах руководства этой организации. Известно, что основным инструментом управленческого звена – это документ. Именно это есть современная методология в части формализации процессов управления на базе документооборота как частная задача всего процесса управления.



**Рисунок 10 – Эволюция состояния автотранспортного предприятия
в четырехмерной модели управления**

Источник: составлен автором.

Подводя итоги вышеперечисленному, следует отметить:

- данный подход позволяет внедрить процессный подход в управление автотранспортным предприятием, не потеряв его традиционную организационную структуру и модель управления;
- использование четырех осей координат позволяет учитывать преимущества современных управленческих технологий, в том числе автоматизацию и информатизацию управления;
- от предприятия не требуется полный отказ от зарекомендовавших себя во времени методов управления.

По содержанию стратегия повышения эффективности системы управления на автотранспортном предприятии должна охватывать решения в области структуры и объемов производства, поведения предприятия на рынках товаров и факторов, стратегические аспекты внутрифирменного управления и т. п. При этом выделяются несколько самостоятельных направлений (видов) стратегии: товарно-рыночная стратегия; ресурсно-рыночная стратегия; технологическая стратегия; интеграционная стратегия; инвестиционная стратегия; социальная стратегия; стратегия управления; стратегия реструктуризации и финансовая стратегия, являющаяся центральной и определяющей достижимость всех остальных стратегических целей.

Итак, в настоящее время возрастают требования к росту эффективности работы управленческого персонала, качеству и научной обоснованности управленческих решений. В силу возросшей степени ответственности за управляемый объект все чаще результативность деятельности аппарата управления отождествляется с результативностью деятельности предприятия и

наоборот. Несомненно, эффективная управленческая деятельность является ключевой предпосылкой успешного функционирования автотранспортных предприятий.

В заключение диссертационного исследования сделаны выводы относительно основных результатов работы, заключающиеся в разработке комплексного подхода к повышению эффективности системы управления автотранспортным предприятием на основе процессного подхода в условиях российской экономики.

Основные результаты диссертационного исследования опубликованы в следующих работах:

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК

1. Еркнапешян, А.Ж. Роль транспортной системы в экономическом развитии территории [Текст] / А.Ж. Еркнапешян // Журнал ФЭС: Финансы, экономика, стратегия. – 2011. – №5 – С. 57–61 (0,30 п.л., авт. 0,30 п.л.).

2. Еркнапешян, А.Ж. Экономические цели развития транспортной системы России [Текст] / А.Ж. Еркнапешян // Журнал ФЭС: Транспортное дело России. Экономика, управление, транспорт. – 2011. – №6. – С. 10–11. (0,50 п.л., авт. 0,50 п.л.).

3. Еркнапешян, А.Ж. Методика оценки эффективности функционирования систем управления на транспорте [Текст] / А.Ж. Еркнапешян, Т.Л. Безрукова // Журнал ФЭС: Финансы, экономика, стратегия. – 2011. – №6 – С. 57–61 (0,50 п.л., авт. 0,30 п.л.).

Монография

4. Еркнапешян, А.Ж. Развитие систем управления на транспорте: методические основы, зарубежная и российская практика : монография [Текст] / Т.Л. Безрукова, А.Ж. Еркнапешян. – М. : ИТД «КноРус», 2011. – 178 с. (11 п.л., авт. 5,5 п.л.)

Статьи и материалы международных конференций и журналов

5. Еркнапешян, А.Ж. О вопросах совершенствования методики финансового анализа [Текст] / А.Ж. Еркнапешян, А.А. Штондин // Проблемы функционирования, стабилизации и устойчивости развития предприятий лесопромышленного комплекса в новом столетии : сб. науч. тр. / под. ред. проф. В.П. Бычкова, Т.Л. Безруковой. – Воронеж : ВГЛТА, 2004. – С. 374–376 (0,18 п.л., авт. 0,09 п.л.).

6. Еркнапешян, А.Ж. Оборачиваемость капитала в транспортном комплексе: аналитическая оценка, возможности ускорения [Текст] / А.Ж. Еркнапешян, Т.Л. Безрукова, В.Ф. Воронина, А.А. Штондин // Совершенствование управления в экономических и технологических системах : сб. науч. тр. / под ред. проф. В.П. Бычкова; Фед. агентство по образованию, ГОУ ВПО ВГЛТА. – Воронеж, 2006. – С. 111–115 (0,30 п.л., авт. 0,08 п.л.).

7. Еркнапешян, А.Ж. Анализ факторов, влияющих на оперативное управление пассажирскими перевозками [Текст] / А.Ж. Еркнапешян, В.С. Волков, М.Ж. Еркнапешян, В.А. Зеликов // Перспективные технологии, транспортные средства и оборудование при производстве, эксплуатации, сервисе и ремонте : межвуз. сб. науч. тр. Вып. 3. – Воронеж : ВГЛТА, 2008. – С. 208–212. (0,30 п.л., авт. 0,08 п.л.).

8. Еркнапешян, А.Ж. Применение спутниковых систем для оперативного управления на городском пассажирском транспорте [Текст] / А.Ж. Еркнапешян, Т.Л. Безрукова, В.С. Волков, В.А. Зеликов, Р.А. Кораблев // Сб. науч. ст. Междунар. науч.-техн. конф. (18–19 декабря 2008 г.). – Н. Новгород, 2008. – С. 38–40 (0,30 п.л., авт. 0,06 п.л.).

9. Еркнапешян, А.Ж. Социально-экономические аспекты инновационного развития систем в условиях возрастающей глобализации [Текст] / А.Ж. Еркнапешян, Т.Л. Безрукова, В.В. Сушкова, А.А. Штондин // Сб. науч. ст. Междун. науч.-техн. конф. (18–19 декабря 2008 г.). – Н. Новгород, 2008. – С. 44–45 (0,18 п.л., авт. 0,05 п.л.).

10. Еркнапешян, А.Ж. Система управления транспортной инфраструктурой [Текст] / А.Ж. Еркнапешян, В.А. Зеликов // Транспортные средства и система управления на транспорте : межвуз. сб. науч. тр. Вып. 2. – Волгоград : ВолгГТУ, 2009. – С. 103–104 (0,12 п.л., авт. 0,06 п.л.).

11. Еркнапешян, А.Ж. Совершенствование систем управления транспортной инфраструктурой Воронежской области [Текст] / А.Ж. Еркнапешян, Т.Л. Безрукова // Молодежь и экономика. Новые взгляды и решения : сб. тр. X Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых. – Волгоград : Волг ГТУ. – С. 124–125 (0,18 п.л., авт. 0,09 п.л.).

12. Еркнапешян, А.Ж. Стратегия модернизации транспортной инфраструктуры [Текст] / А.Ж. Еркнапешян // Лес. Наука. Молодежь : сб. ст. молодых ученых ВГЛТА. – Волгоград : ВГЛТА, 2009. – С. 186–190 (0,30 п.л., авт. 0,30 п.л.).

13. Еркнапешян, А.Ж. Совершенствование транспортной инфраструктуры России как фактор, стимулирующий развитие экономики [Текст] / А.Ж. Еркнапешян // Социально-экономические аспекты инновационного развития систем в условиях возрастающей глобализации : сб. тр. Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. проф. Безруковой Т.Л. – М. : ИТД «КноРус», 2010. – С. 316–318 (0,18 п.л., авт. 0,18 п.л.).

Подписано в печать 11.01.2012. Формат 60х84/16
Печать цифровая. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».
Уч.-изд. л. 1,00. Тираж 120 экз. Заказ № 310.

Отпечатано в КМЦ «КОПИЦЕНТР»
344006, г. Ростов-на-Дону, ул. Суворова, 19, тел. 247-34-88

) ~